

Benchmark 2022 zum Mitarbeiterengagement

**Vor welchen neuen Herausforderungen
stehen Arbeitgeber nach der Pandemie?**

*Ergebnisse einer umfassenden Befragung von rund
3.000 Arbeitnehmer:innen in Deutschland (2022).*

Über diese Studie

Das Engagement von Mitarbeitenden ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Unternehmen. Hohes Engagement ist eine Triebfeder für Mitarbeiterzufriedenheit und –loyalität, sowie Kundenzufriedenheit, was langfristig sowohl zur Steigerung der Effizienz als auch des Umsatzes führt.

Wir bei Netigate arbeiten ständig daran, neue Erkenntnisse zu den Faktoren **Mitarbeiterengagement, –loyalität und –zufriedenheit** zu gewinnen. Die vorliegende Studie fasst unsere neuesten Ergebnisse über die Erfahrungen deutscher Arbeitgebern zusammen, die auf dem Feedback von rund **3.000 Arbeitnehmenden** aus **über 20 verschiedenen Branchen** beruhen.

In Bezug auf das Geschlecht und Alter wurde auf eine ausgeglichene Stichprobe geachtet. 26 Prozent der Arbeitnehmenden sind in einem Unternehmen tätig, das mehr als 1.000 Mitarbeiter:innen beschäftigt. Weitere 23 Prozent hingegen arbeiten in einem Unternehmen mit 50–249 Mitarbeiter:innen. Unter den Befragten sind ganze 78 Prozent in Vollzeit angestellt, wovon ein Großteil seit 1 bis 4 Jahren (23 %) oder seit über 16 Jahre (25 %) bei seinem derzeitigen Arbeitgeber beschäftigt ist. Zuletzt zeigt sich, dass die meisten Befragten aus dem Bereich der Kundenbetreuung (19 %) oder Finanzen/Buchhaltung/Verwaltung (16 %) stammen.

Der Fokus dieses Reports liegt darauf, die **neuen Herausforderungen** für Arbeitgeber aufzuzeigen und zu erläutern, warum es heute umso wichtiger ist, eine **exzellente Employee Experience** zu schaffen. Der Report hebt sowohl Stärken als auch verbesserungsbedürftige Bereiche für Unternehmen hervor und zeigt auf, wo Lücken zwischen verschiedenen Berufsgruppen sowie zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebern bestehen.

Nehmen Sie gerne Kontakt mit uns auf, wenn Sie mehr über diese Studie erfahren möchten, oder wenn Sie Unterstützung bei der Durchführung Ihrer eigenen Mitarbeiterbefragung benötigen. Unsere Kontaktdaten finden Sie am Ende dieses Berichts.

Vorgehen

Die Ergebnisse dieses Reports basieren auf einer Befragung von rund **3.000 Erwerbstätigen in Deutschland**, durchgeführt im **ersten Quartal 2022** über ein **Online-Panel**.

Der Online-Fragebogen ist das Ergebnis einer Analyse zahlreicher Mitarbeiterbefragungen von Netigate Kund:innen sowie der Analyse externer Forschungsergebnisse im Bereich des Mitarbeiterengagements.

Die Analyse der wichtigsten Treiber für das Mitarbeiterengagement erfolgte durch eine Regressionsanalyse der einzelnen Aspekte und den beiden Kennziffern für das Mitarbeiterengagement, nämlich die **Weiterempfehlungsbereitschaft (eNPS)** und der **Engagement- & Responsibility-Index (ERI)**.


Alle Gesamtergebnisse im Bericht werden statistisch mit einem Vertrauensniveau von 95 Prozent und einer Fehlerquote von 5 Prozent angegeben. Die Ergebnisse in Untergruppen weisen in einigen Fällen eine etwas höhere Fehlerquote auf, übersteigen aber nie 11 Prozent.

Das Netigate Engagement-Modell

Das Netigate Engagement Modell besteht aus 28 Fragen, die die wichtigsten Faktoren für das Mitarbeiterengagement messen. Es wurde 2019 entwickelt und ist seitdem validiert und optimiert worden. Folgende Merkmale machen es zu einem wertvollen Instrument für die Messung in Organisationen:


- Das Modell misst nur relevante Faktoren für das Engagement. Die im Fragebogen gestellten Fragen stehen nachweislich im Zusammenhang mit dem Mitarbeiterengagement oder messen stressbedingte Faktoren.
- Die Umfrage ist eine Evidenzbasis für Verbesserungen. Im Modell werden nur Faktoren gemessen, die vom Arbeitgeber beeinflusst werden können.
- Die Umfrage ist benutzerfreundlich. Sie ist für die Mitarbeiter:innen leicht zu beantworten und für den Arbeitgeber leicht zu analysieren.
- Das Modell ist flexibel und kann leicht an organisationsspezifische Bedürfnisse angepasst werden.

Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick




11%

... der Arbeitnehmenden in Deutschland sind an ihrem Arbeitsplatz **stark engagiert**.




Arbeitgeber sind in der Lage, das Engagement ihrer Belegschaft zu erhöhen, durch:

- ausreichend **Autonomie** für die Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Aufgaben.
- das **Anerkennen und Fördern der individuellen Fähigkeiten** und Leistungen der Mitarbeitenden.
- das Fördern eines **Gemeinschaftsgefühls** im Team.
- das Schaffen von Möglichkeiten für persönliche **Weiterentwicklung**.



25%

... der Arbeitnehmenden sind nicht komplett überzeugt, im nächsten Jahr noch für ihren aktuellen Arbeitgeber arbeiten zu wollen.



Mitarbeiterbefragungen sind ein wichtiges Instrument, um das Engagement zu messen und langfristig zu steigern:

15%

der Mitarbeitenden in Unternehmen, die mind. vierteljährlich Umfragen durchführen, sind stark engagiert.

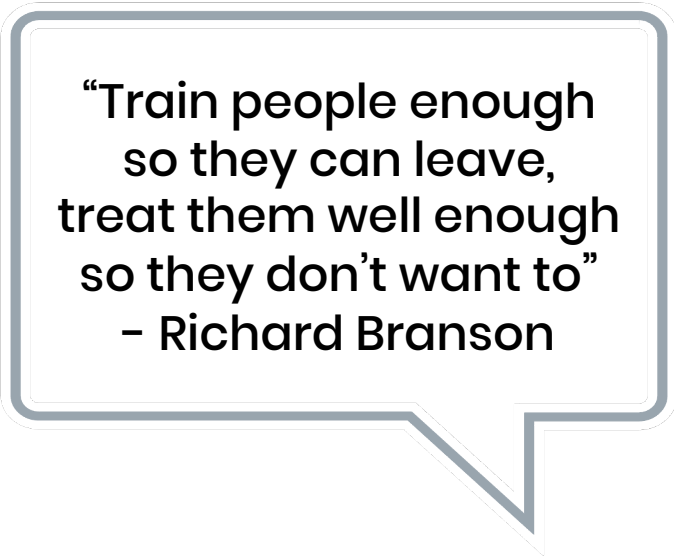
In Organisationen, die dies seltener oder nie tun, beträgt der Anteil hingegen nur

8%

Engagierte Unternehmen haben...



Quelle: Gallup



“Train people enough
so they can leave,
treat them well enough
so they don’t want to”
- Richard Branson

Über das Mitarbeiterengagement

Engagierte Mitarbeiter:innen fühlen eine starke Verbundenheit mit ihrem Arbeitgeber, bringen ihre Stärken proaktiv ein, übernehmen Verantwortung und sind gerne bereit, die extra Meile für den Unternehmenserfolg zu gehen.

Ihr **positiver Einfluss auf Unternehmenskennziffern** wie Produktivität, Verkaufszahlen, Innovationskraft und Unternehmenswachstum wird immer wieder in Wissenschaft und Wirtschaft belegt¹.

Den ersten Schritt zur Steigerung des Mitarbeiterengagements bildet eine fundierte **Engagement-Befragung**. Durch sie kann erfasst werden, wie es aktuell um das Engagement der Beschäftigten steht.

Zudem werden im Rahmen einer Engagement-Befragung die **Einflussfaktoren** untersucht, die das **Mitarbeiterengagement fördern oder einschränken**. Was macht der Arbeitgeber bereits gut und was muss verbessert werden, um das Engagement hochzuhalten?

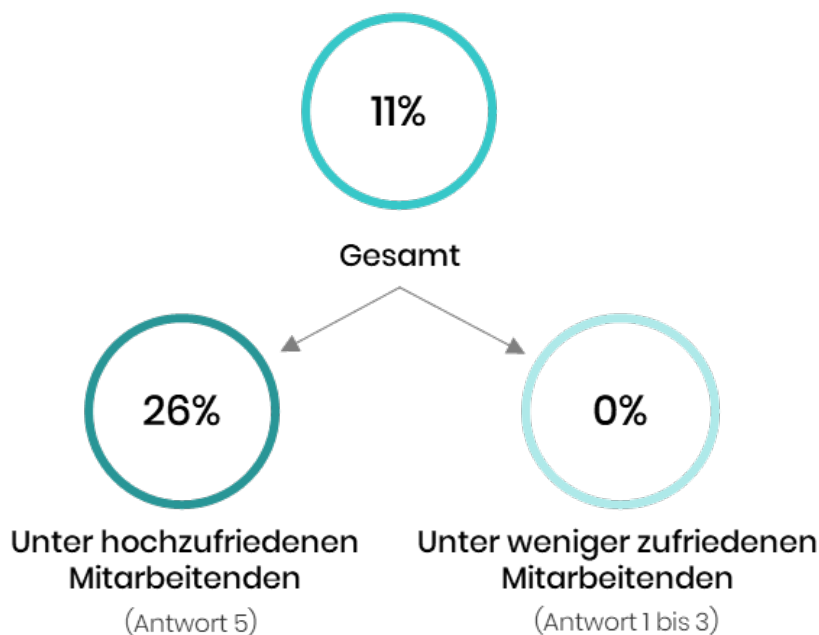
¹Siehe z.B. Ghafoor et al. (2011); Saks (2006); Maslach (2003); Harter et al. (2020)

Warum Engagement und nicht Zufriedenheit?

Der Fokus von Mitarbeiterbefragungen lag lange Zeit auf der Erhebung der [Mitarbeiterzufriedenheit](#). Dieser Ansatz basierte auf der Annahme, dass zufriedene Mitarbeiter:innen auch automatisch bessere Leistung erbringen und, dass somit durch die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit gleichzeitig der Unternehmenserfolg gefördert wird.

Tatsächlich bestätigt die wissenschaftliche Forschung diese Annahme nur bedingt¹. Eine gewisse Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist zwar notwendig, jedoch keinesfalls eine hinreichende Bedingung für [hohes Engagement](#), wie auch die Daten der diesjährigen Netigate-Engagement-Studie zeigen.

Anteil hoch engagierter Mitarbeiter:innen*



*Der Anteil hoch engagierter Mitarbeiter:innen wird berechnet als Anteil derer, die einen Engagement-&-Responsibility-Index von 100 aufweisen, d.h. Personen, die mit 5 auf alle Engagement-&-Responsibility-Fragen geantwortet haben.

Basis: Alle Befragten; Die Ermittlung der Zufriedenheit erfolgte durch die Bewertung der Aussage „Insgesamt bin ich mit meinem Arbeitgeber zufrieden.“ auf einer Skala von „1 - stimme gar nicht zu“ bis „5 - stimme voll und ganz zu“.

¹Siehe z.B. Wiley (1991); Bernhardt et al. (2000)

Relevante Kennziffern

Mitarbeiterengagement hat viele Facetten und Einflussfaktoren und sollte im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen differenziert betrachtet werden.

Eine häufig von Unternehmen genutzte Kennziffer ist der **Employee Net Promoter Score (eNPS)**. Der Score basiert auf einer **einzigen Frage zur Weiterempfehlungsbereitschaft** und lässt sich effizient in regelmäßigen Befragungen als „[Pulsmessung](#)“ integrieren. Der eNPS ist ein Maß dafür, wie positiv Angestellte ihrem Unternehmen gegenüber eingestellt sind.

Um zu erfassen, wie stark sich die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz persönlich engagieren, Eigenverantwortung zeigen und sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen (nachgewiesene wichtige Treiber für Leistungsbereitschaft und Unternehmenserfolg¹), werden weitere Fragen benötigt. Netigate fasst diese in Form des **Engagement & Responsibility Index (ERI)** basierend auf **sieben Fragen / Aussagen** zu einer praktischen Kennziffer zusammen.

Wie hoch das Mitarbeiterengagement ausfällt, wird in großem Maße von den Arbeitsbedingungen geprägt, welche Mitarbeitende im Unternehmen vorfinden². Die von Netigate genutzte Gesamtkennzahl des sogenannten **Job Environment Index (JEI)** kann außerdem dabei helfen, die Bedingungen innerhalb des eigenen Unternehmens in Relation zu anderen Organisationen zu setzen sowie Entwicklungen über einen längeren Zeitraum hinweg zu analysieren. Insgesamt gibt es **28 Fragen aus vier Einflussbereichen** (Individuum, Team, Unternehmen und Führungskraft).

¹Siehe z.B. Ghafoor et al. (2011); Saks (2006); Maslach (2003); Harter et al. (2020)

²Siehe z.B. Kahn (1990)

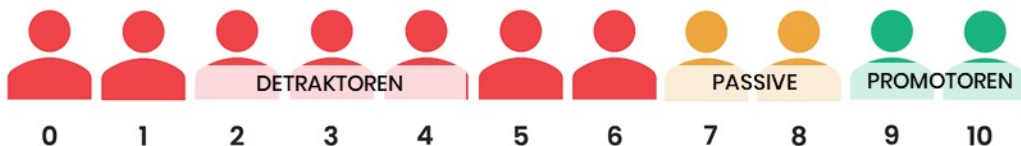
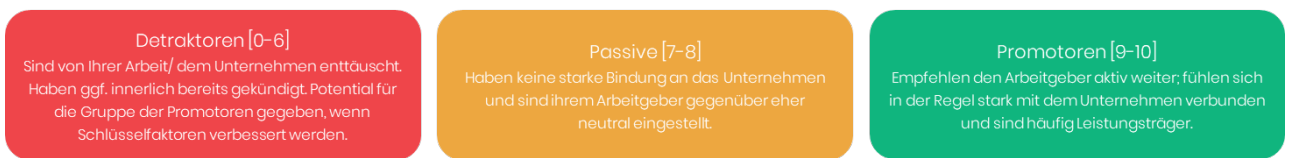
Kennziffer Weiterempfehlungsbereitschaft (eNPS)

Der Net Promoter Score (NPS) ist eine von Fred Reichheld, Bain & Co und Satmetrix entwickelte und international anerkannte Loyalitäts- und Untersuchungsmethode.

Im Mitarbeiterbereich wird die Variante des Employee Net Promoter Scores (eNPS) eingesetzt. Er ist ein Maß dafür, wie positiv Arbeitnehmer:innen ihrem Arbeitgeber gegenüber eingestellt sind bzw. wie hoch ihre Weiterempfehlungsbereitschaft ist. Der eNPS basiert auf nur einer Frage.

Die Antwortskala reicht von 0 bis 10, wobei 0 „sehr unwahrscheinlich“ und 10 „sehr wahrscheinlich“ bedeutet. Die Befragten werden auf Basis der Antworten in drei Kategorien eingeteilt. Der eNPS-Wert wird berechnet, indem der Prozentsatz der Detraktoren (0 bis 6) von dem der Promotoren (9 und 10) subtrahiert wird. Die Punktzahl für das Ergebnis reicht vom Minimalwert -100 bis zum Maximalwert 100.

„Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen?“



ANTWORTSKALA: 0 „SEHR UNWAHRSCHEINLICH“ BIS 10 „SEHR WAHRSCHEINLICH“

$$\text{eNPS} = \% \text{ PROMOTOREN} - \% \text{ DETRAKTOREN}$$

Treiber des Mitarbeiterengagements

Der von Netigate entwickelte Fragebogen zur Erfassung der Arbeitsbedingungen bzw. der Treiber des Mitarbeiterengagements baut auf der **Analyse externer wissenschaftlicher Forschungsergebnisse** im Bereich des Mitarbeiterengagements auf. Zusätzlich sind Erkenntnisse aus der Analyse von **zehntausenden Antworten** aus, von Netigate durchgeführten, **Mitarbeiterbefragungen** eingeflossen.

Der Inhalt und die Formulierung der Fragen wurden sowohl durch interne, als auch durch universitäre **HR-Expert:innen und Forscher:innen auf dem Gebiet des Mitarbeiterengagements** geprüft und validiert. Im Rahmen einer **Studie an der Universität Stockholm¹** wurden zudem eine hohe interne Konsistenz und Konstruktvalidität des Fragebogens mittels exploratorischer und konfirmatorischer Faktorenanalyse bestätigt.

Die aus der Literatur² übernommenen vier Ebenen von Engagement-Treibern wurden in diesem Zuge verifiziert.

Vier Ebenen von Engagement-Treibern



1. Individuum

Fragen zur Rolle der Mitarbeitenden, Arbeitsaufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten



2. Team

Fragen zur Zusammenarbeit, dem Gemeinschaftsgefühl und der Arbeitsteilung innerhalb des Teams



3. Führungskraft

Fragen zur direkten Führungskraft und deren / dessen Führungsverhalten



4. Unternehmen

Fragen zur Unternehmenskultur, dem Top-Management und der internen Kommunikation

¹Uneken (2020); ²Nienaber & Martins (2015)

Auf **individueller Ebene** ist die Aufgabe des Arbeitgebers, den Beschäftigten, gemäß ihrer Stärken und Interessen, recht geeignete Aufgaben zuzuteilen.

Das **Team** bzw. Arbeitsumfeld einer Person haben einen großen Einfluss auf deren Wohlbefinden, etwa durch Wertschätzung und Zugehörigkeit.

Die **direkte Führungskraft** hat indirekt Einfluss auf viele Aspekte des Arbeitsumfelds, einschließlich der Faktoren auf individueller, Team- und Unternehmens-Ebene, z.B. Motivation, Vorbildfunktion.

Die oberste Führungsebene eines **Unternehmens** trägt die Verantwortung dafür, die Organisation durch ihre Entscheidungen in die richtige Richtung zu lenken und gleichzeitig mittels guter Kommunikation die Mitarbeitenden auf dieser Reise „mitzunehmen“ – Stichwort „Unternehmenskultur“.



Mit Mitarbeiterfeedback arbeiten

Um zu identifizieren, wie stark die verschiedenen Aspekte des Arbeitsplatzes auf das Mitarbeiterengagement Einfluss nehmen, wurden auf Basis der Befragungsdaten Regressionsanalysen durchgeführt.

Haupttreiber für die Weiterempfehlungsbereitschaft (eNPS)

Konzentrieren Sie sich auf die Verbesserung folgender Themenbereiche, wenn Sie die Weiterempfehlungsbereitschaft Ihrer Mitarbeitenden erhöhen möchten. Sie haben den stärksten Einfluss auf den eNPS.

Themenbereich	Einflussstärke	Empfehlung
Weiterempfehlungsbereitschaft (eNPS)		
Vertrauen in Management und Zukunft	28%	Fördern Sie das Vertrauen in das Top-Management, indem Sie eine offene, transparente und verständliche Kommunikationskultur etablieren.
Kommunikation	15%	Schaffen Sie eine wertschätzende Atmosphäre im Unternehmen und sorgen Sie dafür, dass körperliche Belastungen minimiert werden.
Wertschätzung	14%	Schulen Sie Führungskräfte darauf, häufig und konstruktiv Feedback zu geben und sich ihrer Vorbildfunktion bewusst zu sein.
Physisches Wohlbefinden	5%	Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeitenden sich weiterentwickeln können.
Feedback	5%	
Vorbildfunktion	4%	
Persönliche Entwicklung	4%	

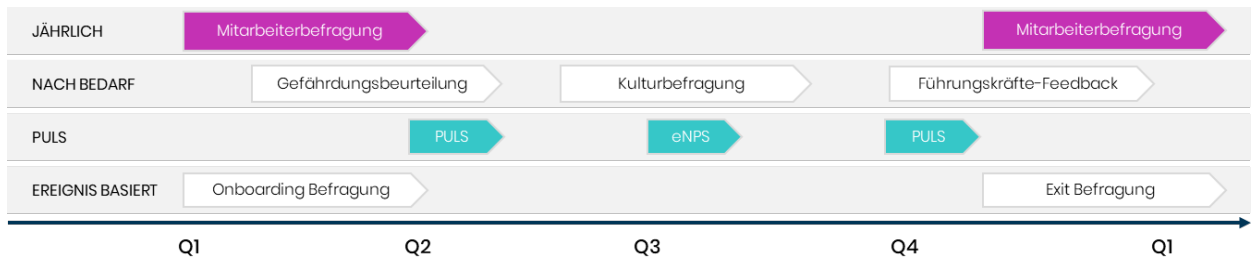
Haupttreiber für den Engagement- & Responsibility-Index (ERI)

Um das Engagement und die Eigenverantwortung Ihrer Mitarbeitenden zu erhöhen, sollten Sie sich auf folgende Themenbereiche fokussieren, welche den Engagement- & Responsibility-Index am stärksten beeinflussen.

Themenbereich	Einflussstärke	Empfehlung
Engagement- & Responsibility-Index (ERI)		
Autonomie und Klarheit	27%	Lassen Sie Ihrer Belegschaft Freiraum im Rahmen ihrer Aufgaben, grenzen Sie Rollen klar ab und sorgen Sie dafür, dass Führungskräfte klar Ihre Erwartungen kommunizieren.
Bedeutungsvolle Aufgaben	20%	Stellen Sie die Bedeutung der Aufgaben jeder/s Einzelnen für den Unternehmenserfolg heraus und verteilen sie die Aufgaben gemäß der Stärken und Interessen der Mitarbeitenden. Sorgen Sie für ausreichend herausfordernde Aufgaben und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung.
Gemeinschaftsgefühl	9%	Fördern Sie Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Belegschaft und sorgen Sie dafür, dass psychische Belastungsfaktoren verringert werden.
Psychisches Wohlbefinden	8%	
Persönliche Entwicklung	6%	
Einfluss	5%	
Klarheit	5%	

Mitarbeiterengagement analysieren

Die **Employee Journey** ist Netigates bewährtes Strategiemodell für kontinuierliches Mitarbeiterfeedback mit dem Ziel, das Engagement und die Loyalität Ihrer Belegschaft zu steigern.



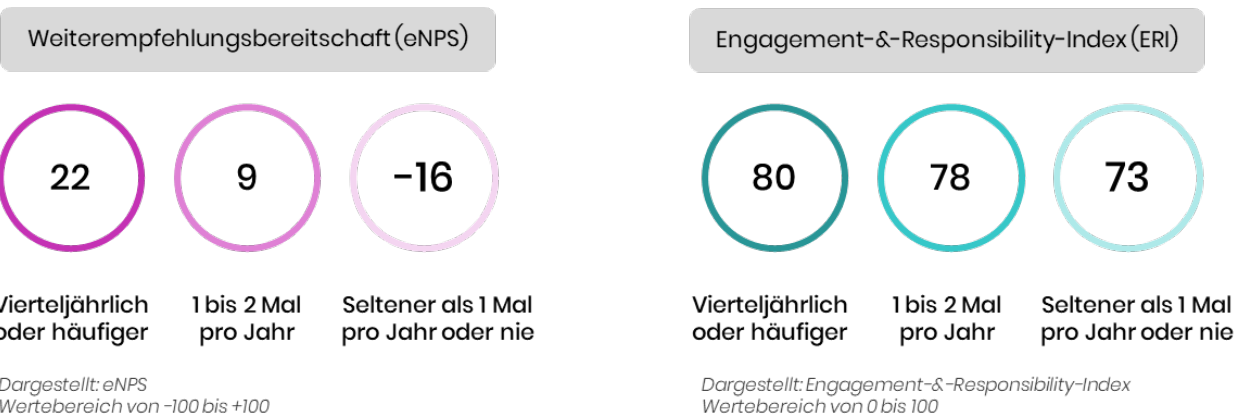
- Identifizieren Sie Ihre **Stärken und Bereiche für Verbesserungen** im Rahmen einer jährlichen, umfangreichen Mitarbeiterbefragung
- Bearbeiten Sie diejenigen Bereiche, die sich in der jährlichen Befragung als kritisch herausgestellt haben und überprüfen Sie die **Wirksamkeit Ihrer Maßnahmen** mittels Pulsmessbefragungen, um langfristig zu verbessern
- Entwickeln Sie Ihr Unternehmen durchgehend, mit Hilfe von regelmäßigen eNPS-Befragungen, Onboarding- und Exit-Befragungen, weiter
- Führen Sie **Gefährdungsbefragungen** durch, um zu verstehen, was Ihre Mitarbeitenden beansprucht
- Platzieren Sie gezielt Kulturbefragungen im Unternehmen, um die Auswirkungen von Change-Prozessen zu überwachen bzw. zu evaluieren

Es werden die Mitarbeiterereindrücke in den verschiedenen Phasen der Employee Journey gemessen, um Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und die Zufriedenheit und das Engagement zu optimieren. Das Programm ist ein bewährter Ansatz für Mitarbeiterbefragungen, das sich nachweislich positiv auf die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz auswirkt.

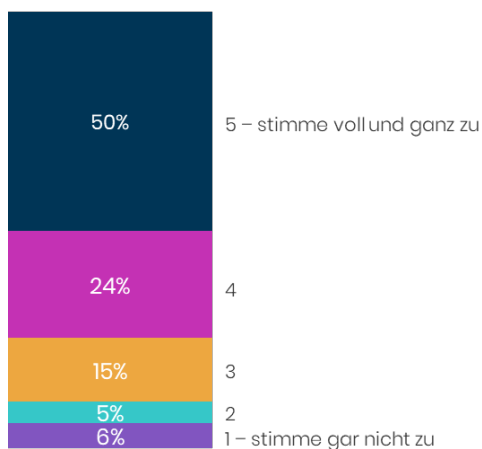
Der Einfluss von Mitarbeiterbefragungen

Weiterempfehlungsbereitschaft und Mitarbeiterengagement korrelieren mit der Häufigkeit von Mitarbeiterbefragungen:

Eher weiterempfohlen werden Arbeitgeber, die regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchführen. Arbeitnehmer:innen, die häufiger nach Ihrem Feedback gefragt werden, weisen ein höheres Engagement auf. Arbeitgeber, die aktiv mit Befragungen arbeiten, haben doppelt so viele hoch engagierte Mitarbeitende als solche, die dies nie oder selten tun.



„Wenn ich die Wahl habe, werde ich in einem Jahr immer noch für dieses Unternehmen arbeiten.“



Etwa ein Viertel der deutschen Arbeitnehmenden ist nicht überzeugt, in einem Jahr noch für den derzeitigen Arbeitgeber tätig sein zu wollen.

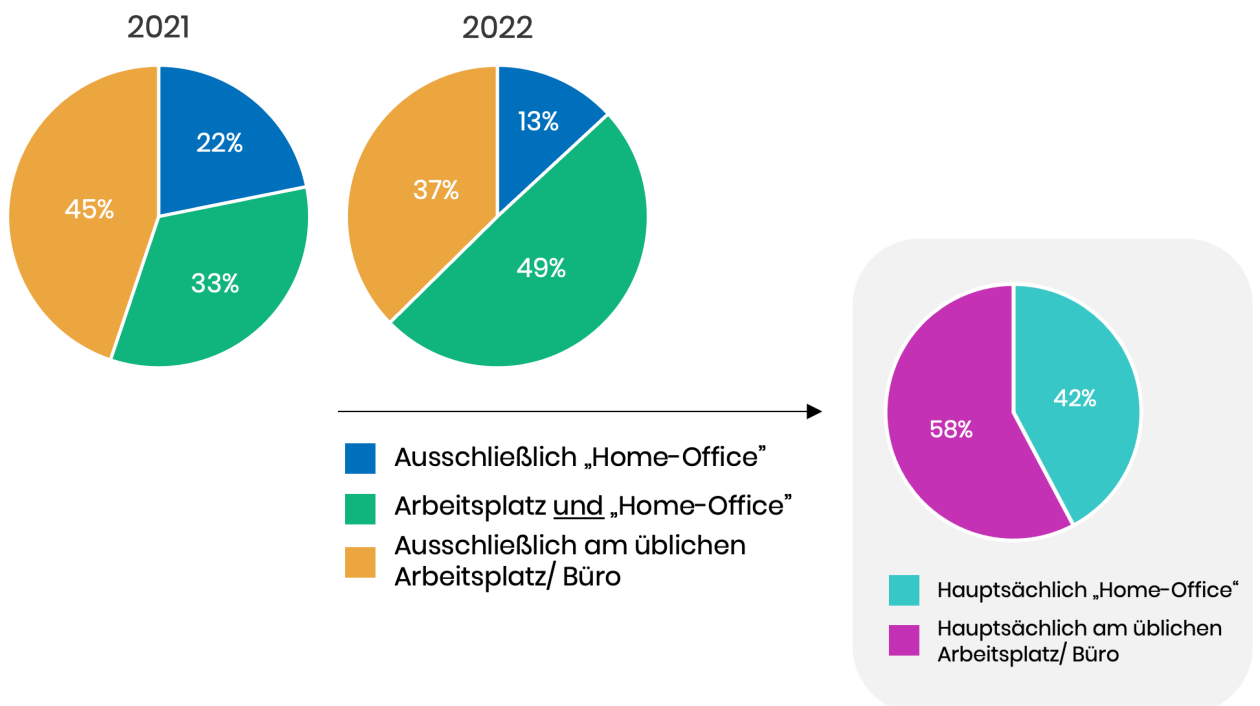
Zusatzfragen zum Benchmark 2022

Mobiles Arbeiten

Während sich die deutsche Gesamtwirtschaft in 2021 teils wieder stabilisiert hat, ist der Arbeitsalltag für viele Arbeitnehmende noch nicht ganz zur Normalität zurückgekehrt. Netigate hat die Entwicklung des mobilen Arbeitens erneut in den Fokus genommen.

Jede/r zweite Beschäftigte war im letzten Halbjahr 2021 sowohl von zu Hause, als auch vom üblichen Arbeitsplatz aus tätig.

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich der Anteil derer, die teils von zu Hause aus, teils vom üblichen Arbeitsplatz tätig waren, deutlich erhöht. Als „neue Normalität“ scheint sich die Mischform durchzusetzen. Jede/r Zweite gibt an, den eigenen Arbeitsort sowie die Arbeitszeit flexibel bestimmen zu können.



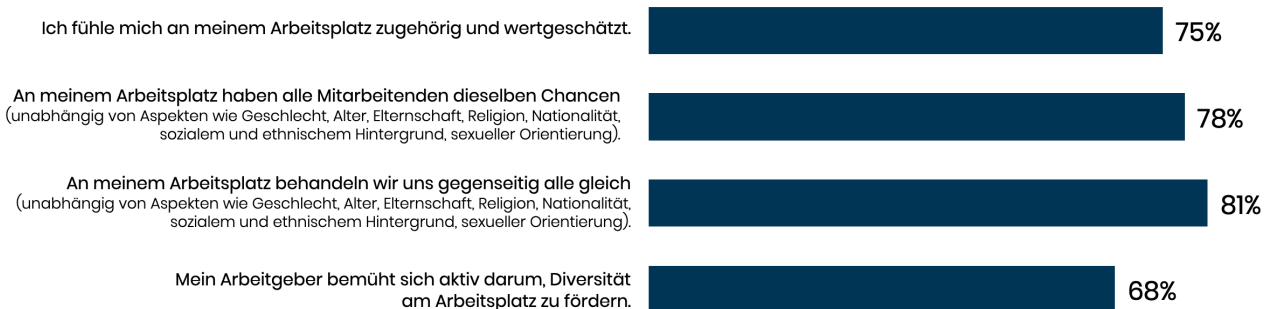
Diskriminierung & Belästigung

Diskriminierung und Belästigung am Arbeitsplatz haben gravierende Folgen für persönlich Betroffene. Gleichzeitig stellen sie Unternehmen durch resultierende Abwanderung und Abwesenheiten vor Herausforderungen. Netigate hat untersucht, wie es diesbezüglich um Unternehmen bestellt ist.

Jede/r Fünfte weiß nicht welche Anlaufstellen bei Belästigung am Arbeitsplatz angesteuert werden können.

Rund 80 Prozent der Beschäftigten bestätigen Chancengleichheit und Gleichbehandlung am Arbeitsplatz. Die aktive Bemühung um Diversität am bescheinigen hingegen nur zwei von drei Beschäftigten ihrem Arbeitgeber.

Drei Viertel der Beschäftigten sehen eine aktive Bemühung ihres Arbeitgebers, Belästigung am Arbeitsplatz zu verhindern. Jede/r Fünfte weiß nicht, welche Anlaufstellen bei Belästigung angesteuert werden können bzw. ob der Arbeitgeber bei Bedarf die nötigen Schritte einleiten würde.



Basis: Alle Befragten; Prozentualer Anteil „stimme zu“ und „stimme voll und ganz zu“.

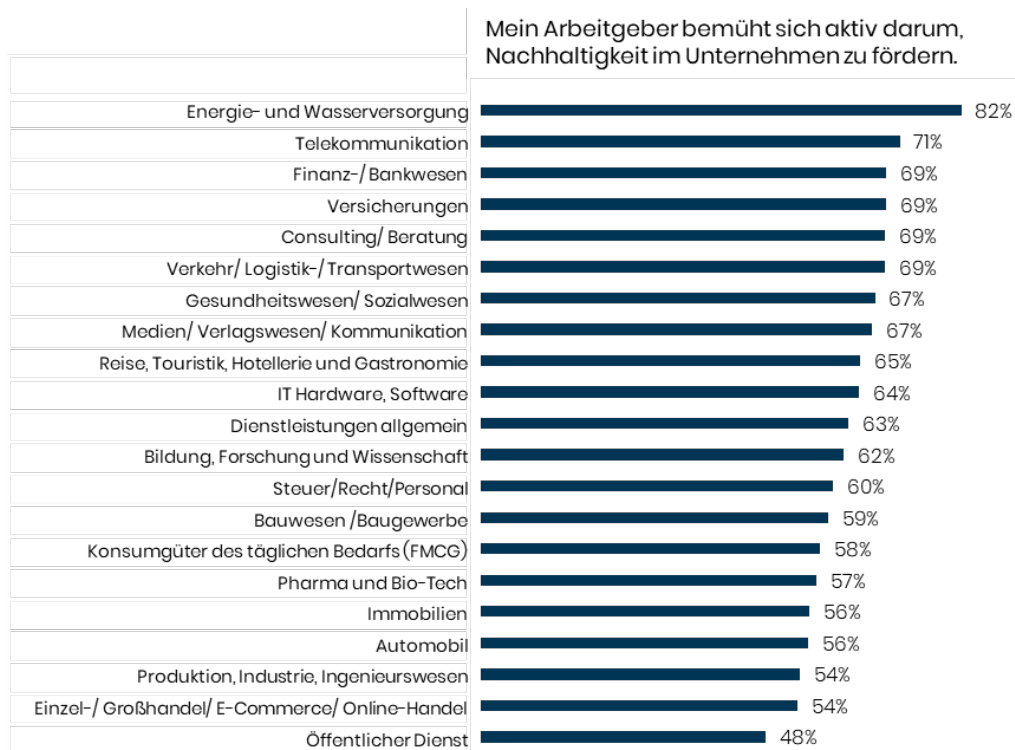
Nachhaltigkeit

Das Bewusstsein für Umweltschutz und soziale Themen wächst stetig. Inwiefern spielt dies in Bezug auf die Wahl des Arbeitsplatzes eine Rolle?

Über die Hälfte deutscher Arbeitnehmenden legt bei der Wahl des Arbeitgebers Wert auf Nachhaltigkeit.

57 Prozent der deutschen Arbeitnehmenden legen nach eigener Aussage bei der Auswahl des Arbeitgebers Wert auf Nachhaltigkeit. Es lassen sich keine Unterschiede nach Geschlecht und Alter feststellen.

Der Aussage, dass der eigene Arbeitgeber sich aktiv um Nachhaltigkeit im Unternehmen bemüht, stimmen insbesondere Beschäftigte aus der Energie- und Wasserversorgung zu. Im öffentlichen Dienst hingegen kann weniger als die Hälfte eine Bemühung des Arbeitgebers bestätigen.



Basis: Alle Befragten; Prozentualer Anteil „stimme zu“ und „stimme voll und ganz zu“.

Quellen und Inspiration

- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, pp 265–269.
- Bakker, A.B. (2010). *Work Engagement. A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, pp 10–24, 181–193.
- Bernhardt, Ken & Donthu, Naveen & Kennett, Pamela. (2000). A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability. *Journal of Business Research*. 47. 161-171. 10.1016/S0148-2963(98)00042-3.
- Rigoni, B. & Asplund, J. (2016). Developing Employees' Strengths Boosts Sales, Profit, and Engagement. *Harvard Business Review*.
- Ghafoor, A., Qureshi, T.M., Khan, M.A. & Hijazi, S.T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African journal of business management*. 5. 10.5897/AJBM11.126.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S., Blue, A., Plowman, S.K., Josh, P., Asplund, J. (2020). Q12 meta-analysis: 10th Edition. The Gallup Organisation.
- HR.com. (2018). The state of employee engagement in 2018. Taken from: https://www.hr.com/en/resources/free_research_white_papers/the-state-of-employee-engagement-in-2018-mar2018_jeqfvgoq.html.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>.
- Kruse, K. (2016). *Employee Engagement 2.0*. Richboro, PA: The Kruse Group.
- MacLeod, D. & Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*. Office of Public Sector Information, London.
- Maslach, C. (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>.
- Nienaber, H. and Martins, N., 2015. Validating a scale measuring engagement in a South African context. *Journal of Contemporary Management*, 12, pp.401–425.
- Nilsson Gustaf (2018). 9 skäl: Därför säger de bästa upp sig. Taken from: <https://chef.se/9-skal-darfor-sager-de-basta-upp-sig/>.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday S. (2004). The drivers of employee engagement. Institute of Employment Studies, HR Network, Report 408.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.
- Uneken, L. (2020). Measuring employee engagement and its drivers – Validation of a questionnaire. University of Stockholm, Department of Statistics, Nr. 2020:21.
- Wellins, R. S., Bernthal, P. & Phelps, M. (2005). Employee engagement: the key to realizing competitive advantage. DDI. Taken from: http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_employeeengagement_mg.pdf.
- Wiley, J.W.. (1991). Customer satisfaction: A supportive work environment and its financial cost. *Human Resource Planning*. 14. 117–127.

[Jetzt Demo vereinbaren](#)



Netigate Deutschland GmbH
Untermainkai 27-28
60329 Frankfurt am Main